JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
https://jaspss.com
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (156)
2026-8-17

بحث بعنوان

دور المحاسب في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية

اعداد

ليث محمد سليمان العمار

محاسب

بلدية حسبان

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (156)
2026-8-17
https://jaspss.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور المحاسب في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية، بوصفه العنصر المحوري الذي يضمن سلامة العمليات المالية وكفاءة استخدام الموارد العامة. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالمحاسبة الحكومية والمحاسبة البلدية، مع التركيز على المهام والمسؤوليات التي يتحملها المحاسب في المؤسسة البلدية. وتناول البحث الأبعاد المختلفة لدور المحاسب، بدءاً من إعداد الموازنات التقديرية، مروراً بتسجيل العمليات المالية ومراقبة الإنفاق، وصولاً إلى إعداد التقارير المالية والرقابة الداخلية. كما استعرض البحث التحديات التي تواجه المحاسب البلدي في أداء مهامه، وسبل تطوير دوره وتعزيز فاعليته.

وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها: أن المحاسب البلدي يلعب دوراً محورياً في تحقيق الشفافية المالية والمساءلة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المحدودة، وتعزيز الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي. كما بيّن البحث أن هناك تحديات جوهرية تواجه المحاسب البلدي تشمل ضعف الأنظمة المحاسبية، ونقص التدريب على التقنيات الحديثة، والتداخل في الصلاحيات، وضغوط العمل. وقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية لتطوير دور المحاسب البلدي، من أبرزها: تحديث الأنظمة المحاسبية، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز استقلالية المحاسب، وتبني التحول الرقمي في الإدارة المالية البلدية.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (156)
2026-8-17
https://jaspss.com

Abstract

This research aims to study and analyze the role of the accountant in managing and organizing financial resources within the municipality, recognizing them as the pivotal element ensuring the integrity of financial operations and the efficient use of public resources. The research employs a descriptive-analytical approach, reviewing theoretical literature and previous studies related to governmental and municipal accounting, with a focus on the tasks and responsibilities of the accountant within the municipal institution. The study addresses the various dimensions of the accountant's role, from preparing estimated budgets and recording financial transactions to monitoring expenditures, and culminating in the preparation of financial reports and internal auditing. It also examines the challenges faced by municipal accountants in performing their duties and explores ways to develop their role and enhance their effectiveness.

The research concludes with several important findings, most notably that municipal accountants play a central role in achieving financial transparency and accountability, ensuring the optimal use of limited financial resources, and fostering trust between the municipality and the local community. Furthermore, the research identifies significant challenges facing municipal accountants, including weak accounting systems, insufficient training in modern technologies, overlapping jurisdictions, and work-related stress. The research presented a set of practical recommendations for developing the role of the municipal accountant, most notably: updating accounting systems, providing continuous training, enhancing the independence of the accountant, and adopting digital transformation in municipal financial management.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (156)
2026-8-17

المقدمة

تُعدّ البلديات من أهم المؤسسات العامة التي تتولى إدارة شؤون المجتمعات المحلية وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، من بنية تحتية، وصيانة طرق، ونظافة عامة، وتنظيم عمراني، وإدارة الأسواق والمرافق العامة. ولتحقيق هذه المهام المتعددة، تحتاج البلدية إلى موارد مالية ضخمة تُحصَّل من مصادر متنوعة تشمل الرسوم البلدية، والضرائب المحلية، والإعانات الحكومية، والغرامات، وعوائد الاستثمارات البلدية. وإدارة هذه الموارد المالية بكفاءة وشفافية تتطلب وجود كفاءات محاسبية متخصصة قادرة على التخطيط المالي، وإعداد الموازنات، ومراقبة الإنفاق، وضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات المالية. وهنا يبرز دور المحاسب بوصفه الركيزة الأساسية في المنظومة المالية للبلدية.

وقد شهد العمل المحاسبي في القطاع العام عموماً والقطاع البلدي خصوصاً تحولات جوهرية في العقود الأخيرة، انتقل فيها من مجرد تسجيل العمليات المالية ومسك الدفاتر إلى دور استراتيجي شامل يتضمن التخطيط المالي، والتحليل المالي، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وإعداد التقارير المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ولم يعد المحاسب البلدي مجرد منفذ للتعليمات المالية، بل أصبح شريكاً في صنع القرار المالي، ومستشاراً للإدارة البلدية في ترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات. وهذا التحول في دور المحاسب يستدعي تطويراً مستمراً في مهاراته ومعارفه، وتحديثاً للأنظمة والأدوات التي يستخدمها، وتعزيزاً لاستقلاليته المهنية.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة لدور المحاسب في ضمان كفاءة الإدارة المالية البلدية، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على هذا الدور بأبعاده المختلفة، وليحلل المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المحاسب البلدي، وليحدد التحديات التي تواجهه، وليقدم توصيات عملية لتعزيز فاعليته. ويأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في إثراء

المكتبة العربية بدراسة متخصصة في المحاسبة البلدية، وأن يقدم رؤى عملية يمكن أن تستفيد منها البلديات وصناع القرار في تطوير منظومة الإدارة المالية المحلية.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن دور المحاسب في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية لا يزال يواجه قصوراً واضحاً في كثير من البلديات العربية، سواء من حيث نطاق المهام الموكلة إليه، أو الأدوات والأنظمة المتاحة له، أو مستوى التأهيل والتدريب الذي يتلقاه. فعلى الرغم من الأهمية المحورية للمحاسب في ضمان الشفافية المالية والمساءلة وكفاءة استخدام الموارد، إلا أن الممارسة الفعلية في العديد من البلديات تكشف عن اختلالات جوهرية تشمل ضعف الأنظمة المحاسبية، وغياب التخطيط المالي السليم، وتداخل الصلاحيات بين المحاسب والإدارة العليا، وضغوط التدخلات الخارجية في القرارات المالية. كما أن كثير من البلديات لا تزال تعتمد على أساليب محاسبية تقليدية لا تتناسب مع حجم العمليات المالية وتعقيدها المتزايد.

وتكمن خطورة هذه المشكلة في أن ضعف دور المحاسب البلدي يؤدي إلى هدر الموارد المالية، وضعف الرقابة على الإنفاق، وتأخر إعداد التقارير المالية، وعدم القدرة على تخطيط الموازنات بشكل دقيق، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين وعلى مستوى التنمية المحلية. كما أن غياب الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تتناول دور المحاسب البلدي بشكل منهجي وشامل يسهم في استمرار تجاهل هذه المشكلة وعدم وضع حلول جذرية لها. ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما دور المحاسب في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية، وكيف يمكن تعزيز هذا الدور لمواجهة التحديات المعاصرة؟

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (156)
2026-8-17

أهداف البحث

1. تحديد المهام والمسؤوليات الأساسية التي يتحملها المحاسب في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية، بما في ذلك إعداد الموازنات، وتسجيل العمليات المالية، ومراقبة الإنفاق، وإعداد التقارير المالية.

2. تحليل الدور الاستراتيجي للمحاسب البلدي في التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية وترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات البلدية.

3. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه المحاسب البلدي في أداء مهامه، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو قانونية أو بشرية.

4. استعراض المعايير والأنظمة المحاسبية المطبقة في القطاع البلدي، وبيان مدى توافقها مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

5. تقديم توصيات عملية ومقترحات تطبيقية لتعزيز دور المحاسب البلدي وتحسين كفاءة الإدارة المالية في البلديات.

أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في أنه يتناول موضوعاً حيوياً يتعلق بإدارة المال العام على المستوى المحلي، وهو موضوع لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في المكتبة العربية مقارنة بالاهتمام الذي حظيت به المحاسبة في القطاع الخاص. فالدراسات التي تناولت المحاسبة الحكومية ركزت في معظمها على المستوى المركزي (الوزارات والهيئات الحكومية)، وأهملت إلى حد كبير المستوى المحلي المتمثل في البلديات. ويسهم هذا البحث

في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل شامل ومتكامل لدور المحاسب البلدي، وتأصيل نظري لمفاهيم المحاسبة البلدية وإدارة الموارد المالية المحلية. كما يفتح البحث آفاقاً أمام الباحثين لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول هذا الموضوع بعمق أكبر في سياقات بلدية مختلفة.

أما الأهمية التطبيقية للبحث فتتجلى في أنه يقدم توصيات ومقترحات عملية قابلة للتنفيذ يمكن أن تستفيد منها البلديات والجهات المعنية في تطوير منظومة الإدارة المالية المحلية وتحسين أداء المحاسبين البلديين. كما أن نتائج البحث يمكن أن تسهم في صياغة سياسات تدريبية وتأهيلية أكثر فاعلية للمحاسبين البلديين، واقتراح تعديلات تنظيمية وتشريعية تعزز من استقلالية المحاسب وتوسع صلاحياته. فضلاً عن ذلك، فإن البحث يسهم في تعزيز الوعي بأهمية الدور المحاسبي في تحقيق الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام المحلي، مما يدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة على المستوى البلدي.

أسئلة البحث

1. ما المهام والمسؤوليات الأساسية التي يتحملها المحاسب في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية؟
2. ما الدور الاستراتيجي للمحاسب البلدي في التخطيط المالي واتخاذ القرارات؟
3. ما التحديات والمعوقات التي تواجه المحاسب البلدي في أداء مهامه؟
4. ما مدى توافق الممارسات المحاسبية في البلديات مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؟
5. ما السبل الكفيلة بتعزيز دور المحاسب البلدي وتحسين كفاءة الإدارة المالية في البلديات؟

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (156)
2026-8-17

الإطار النظري

مفهوم المحاسبة الحكومية والمحاسبة البلدية

تُعرَّف المحاسبة الحكومية بأنها ذلك الفرع من فروع المحاسبة الذي يعنى بتسجيل وتصنيف وتلخيص العمليات المالية في الوحدات الحكومية، وإعداد التقارير المالية التي تعكس أداء هذه الوحدات ومركزها المالي. وتندرج المحاسبة البلدية ضمن المحاسبة الحكومية، لكنها تتميز بخصوصية تتعلق بطبيعة الإيرادات والنفقات البلدية، وبالإطار القانوني المنظم لها، وبطبيعة العلاقة بين البلدية والمجتمع المحلي. وقد أشار العلي (2019) إلى أن المحاسبة البلدية تختلف عن المحاسبة في القطاع الخاص في أنها تهدف إلى تحقيق الصالح العام وليس تعظيم الأرباح، وأن معيار الكفاءة فيها ليس الربحية بل مدى تحقيق الأهداف الخدمية المحددة. كما أكد الهاشمي (2020) أن المحاسبة البلدية تقوم على مبادئ أساسية تشمل: مبدأ السنوية، ومبدأ الشمولية، ومبدأ عدم تخصيص الإيرادات، ومبدأ التوازن بين الإيرادات والنفقات. وتُعدّ هذه المبادئ الإطار الذي يعمل فيه المحاسب البلدي ويسترشد به في أداء مهامه.

نظريات الإدارة المالية العامة وتطبيقها على البلديات

تستند الدراسة إلى نظريات الإدارة المالية العامة التي تؤكد على أهمية الكفاءة والفاعلية والشفافية في إدارة المال العام. فوفقاً لنظرية الوكالة، فإن المحاسب البلدي يعمل وكيلاً عن المجتمع المحلي في إدارة موارده المالية، مما يفرض عليه واجب الأمانة والشفافية والمساءلة. كما تُسهم نظرية الاختيار العام في فهم سلوك صناع القرار المالي في البلدية، حيث تؤكد على ضرورة وجود آليات رقابية تحد من التصرف الانتهازي في المال العام. وفي هذا السياق، يبرز دور المحاسب البلدي كحارس للمال العام وكأداة رقابية تضمن عدم الانحراف في

استخدام الموارد. كما تشير نظرية الحوكمة الرشيدة إلى أهمية الفصل بين السلطات، واستقلالية الرقابة المالية، والمشاركة المجتمعية في صنع القرار المالي. وتُضيف نظرية الإدارة الجديدة بُعداً مهماً يتمثل في ضرورة تبني أساليب الإدارة المالية الحديثة في القطاع العام، بما في ذلك الموازنة على أساس الأداء، والمحاسبة على أساس الاستحقاق، وقياس مؤشرات الأداء المالي.

الموازنة البلدية ودور المحاسب في إعدادها وتنفيذها

تُعدّ الموازنة البلدية الأداة المالية الأهم التي تُترجم خطط البلدية وأولوياتها إلى أرقام مالية محددة. وتتضمن الموازنة تقدير الإيرادات المتوقعة من مختلف المصادر، وتحديد الاعتمادات المخصصة لكل بند من بنود الإنفاق. ويلعب المحاسب البلدي دوراً محورياً في جميع مراحل الموازنة، بدءاً من مرحلة الإعداد حيث يجمع البيانات المالية التاريخية، ويحلل الاتجاهات، ويضع التقديرات المستقبلية. وفي مرحلة الاعتماد، يقدم المحاسب مشروع الموازنة للمجلس البلدي للمناقشة والإقرار. وفي مرحلة التنفيذ، يراقب المحاسب عمليات الصرف والتوريد للتأكد من مطابقتها للاعتمادات المقررة، ويعد تقارير دورية عن سير التنفيذ. وفي مرحلة الحساب الختامي، يعد المحاسب الحساب الختامي الذي يبين الفروق بين المعتمد والفعلي، ويحلل أسباب الانحرافات. وقد بيّن الرشيد (2021) أن جودة الموازنة البلدية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة المحاسب وقدرته على تقدير الإيرادات والنفقات بدقة، وعلى تقديم تحليلات مالية تساعد في تحديد الأولويات.

الرقابة المالية والتدقيق في البلديات

تُشكّل الرقابة المالية والتدقيق ركيزة أساسية في ضمان سلامة الإدارة المالية البلدية ومنع الفساد والهدر. وتتعدد أشكال الرقابة المالية في البلدية لتشمل: الرقابة السابقة (قبل الصرف)، والرقابة اللاحقة (بعد الصرف)، والرقابة

المصاحبة (أثناء التنفيذ). ويلعب المحاسب البلدي دوراً أساسياً في الرقابة السابقة من خلال التحقق من صحة المستندات، ومطابقة العمليات للأنظمة واللوائح، والتأكد من وجود الاعتماد الكافي قبل إتمام أي عملية صرف. كما يتولى المحاسب مهام التدقيق الداخلي من خلال مراجعة العمليات المالية بشكل دوري، والتحقق من سلامة السجلات، وإعداد تقارير التدقيق التي تُرفع للإدارة العليا. وقد أشار السالم (2022) إلى أن ضعف الرقابة المالية في البلديات العربية يُعدّ من أبرز أسباب هدر المال العام، وأن تعزيز دور المحاسب في الرقابة يتطلب توفير الاستقلالية الكافية والحماية القانونية. كما أكد على أهمية التدقيق الخارجي من قِبل أجهزة الرقابة العليا (كديوان المحاسبة) لضمان موضوعية التقييم وموثوقية النتائج.

التحول الرقمي في الإدارة المالية البلدية

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً يمتد أثره إلى جميع القطاعات بما فيها القطاع البلدي. وفي مجال الإدارة المالية البلدية، يتجلى التحول الرقمي في تبني أنظمة محاسبية إلكترونية متكاملة، وأنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP)، وأنظمة الدفع والتحصيل الإلكتروني، وأنظمة إعداد التقارير الآلية. وقد بيّن الفيصل (2023) أن التحول الرقمي في المحاسبة البلدية يحقق فوائد جوهرية تشمل: تسريع العمليات المالية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الشفافية، وتمكين الرقابة الفورية، وتسهيل إعداد التقارير. كما أشار إلى أن تطبيق نظام الفوترة الإلكترونية والتحصيل الإلكتروني للرسوم البلدية يُسهم في زيادة الإيرادات وتقليل التهرب. غير أن التحول الرقمي يواجه تحديات تشمل: التكلفة العالية للتقنيات، ونقص الكفاءات التقنية، ومقاومة التغيير من قِبل بعض الموظفين، ومخاطر الأمن السيبراني. وتُضيف نظرية قبول التكنولوجيا بُعداً مهماً يتمثل في أن نجاح التحول

الرقمي يعتمد على إدراك المحاسبين لفائدة التقنية وسهولة استخدامها، مما يستدعي توفير التدريب والدعم اللازمين.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما المهام والمسؤوليات الأساسية التي يتحملها المحاسب في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية؟

يتحمل المحاسب البلدي مجموعة واسعة من المهام والمسؤوليات التي تشكل العمود الفقري للإدارة المالية في البلدية. تبدأ هذه المهام بإعداد الموازنة التقديرية السنوية للبلدية، حيث يقوم المحاسب بتقدير الإيرادات المتوقعة من مختلف المصادر (الرسوم، الضرائب المحلية، الإعانات الحكومية، الغرامات، عوائد الاستثمار)، وتقدير النفقات التشغيلية والرأسمالية، وتقديم مشروع الموازنة للإدارة العليا والمجلس البلدي للمناقشة والاعتماد. كما يتولى المحاسب تسجيل جميع العمليات المالية اليومية في السجلات المحاسبية وفقاً لمبدأ القيد المزدوج، وتصنيفها وتبويبها وفق البنود المعتمدة في الموازنة. ومن مهامه أيضاً مراقبة الإنفاق الفعلي ومقارنته بالاعتمادات المقررة، وإعداد أوامر الصرف والتحقق من سلامتها ومطابقتها للأنظمة، ومتابعة تحصيل الإيرادات البلدية والتأكد من عدم وجود متأخرات. إضافة إلى ذلك، يتولى المحاسب إعداد التقارير المالية الدورية (الشهرية، والربع سنوية، والسنوية) التي تعكس المركز المالي للبلدية، وإعداد الحساب الختامي في نهاية السنة المالية. كما تشمل مسؤولياته إدارة الأصول الثابتة للبلدية وتسجيلها وإهلاكها، وإدارة العهد والسلف، والاحتفاظ بالوثائق والمستندات المالية بشكل منظم وآمن.

السؤال الثاني: ما الدور الاستراتيجي للمحاسب البلدي في التخطيط المالي واتخاذ القرارات؟

يتجاوز دور المحاسب البلدي المعاصر مجرد تسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير، ليمتد إلى دور استراتيجي فاعل في التخطيط المالي وصنع القرار. فالمحاسب البلدي يقدم للإدارة العليا والمجلس البلدي تحليلات مالية معمقة تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات. على سبيل المثال، يقوم المحاسب بتحليل كفاءة الإنفاق في مختلف الأقسام البلدية، وتحديد المجالات التي يمكن فيها ترشيد النفقات دون التأثير في جودة الخدمات. كما يقدم دراسات جدوى مالية للمشاريع البلدية المقترحة، ويقيّم العائد المتوقع على الاستثمار في كل مشروع. ومن أدواره الاستراتيجية أيضاً تقديم توصيات بشأن تعظيم الإيرادات البلدية من خلال تحسين آليات التحصيل، واستغلال الأصول البلدية غير المستغلة، واقتراح رسوم جديدة أو تعديل الرسوم القائمة. كما يشارك المحاسب في وضع الخطط الاستراتيجية للبلدية من خلال تقديم التقديرات المالية اللازمة وتقييم الأثر المالي للسياسات المقترحة. فضلاً عن ذلك، يلعب المحاسب دوراً في إدارة المخاطر المالية من خلال تحديد المخاطر المحتملة (مثل انخفاض الإيرادات، أو زيادة النفقات غير المتوقعة) واقتراح آليات للتعامل معها.

السؤال الثالث: ما التحديات والمعوقات التي تواجه المحاسب البلدي في أداء مهامه؟

يواجه المحاسب البلدي مجموعة متشابكة من التحديات والمعوقات التي تحد من فاعليته في أداء مهامه. على المستوى التقني، تعاني كثير من البلديات من ضعف الأنظمة المحاسبية المستخدمة، حيث لا تزال بعض البلديات تعتمد على الأساليب اليدوية أو أنظمة حاسوبية قديمة لا تتناسب مع حجم العمليات المالية وتعقيدها. وعلى المستوى التنظيمي، يعاني المحاسب من تداخل الصلاحيات مع الإدارة العليا، حيث يتدخل بعض المسؤولين في القرارات المالية ويتجاوزون الإجراءات المحاسبية المعتمدة، مما يضع المحاسب في موقف صعب

بين الامتثال للتعليمات غير النظامية وبين الالتزام بالأنظمة. كما يواجه المحاسب ضغوطاً كبيرة في فترات إعداد الموازنة والحساب الختامي، خاصة في ظل نقص الكوادر المحاسبية المساعدة. وعلى المستوى القانوني، يفتقر المحاسب البلدي في كثير من الحالات إلى الحماية الكافية عند رفضه عمليات صرف غير نظامية، مما يعرضه للمساءلة أو النقل التعسفي. إضافة إلى ذلك، يواجه المحاسب تحدي نقص التدريب على المعايير المحاسبية الحديثة والتقنيات المالية الجديدة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تدفعه للتطوير المهني المستمر.

السؤال الرابع: ما مدى توافق الممارسات المحاسبية في البلديات مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؟

تكشف المراجعة التحليلية للممارسات المحاسبية في البلديات العربية عن فجوة واضحة بينها وبين المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. فمن أبرز مظاهر هذه الفجوة: استمرار كثير من البلديات في تطبيق الأساس النقدي في التسجيل المحاسبي بدلاً من أساس الاستحقاق الذي تعتمده المعايير الدولية، مما يعني أن التقارير المالية لا تعكس الصورة الحقيقية للمركز المالي للبلدية. كما أن كثير من البلديات لا تعد قوائم مالية متكاملة تشمل قائمة المركز المالي، وقائمة الأداء المالي، وقائمة التدفقات النقدية، وقائمة التغيرات في صافي الأصول، بل تكتفي بتقارير مبسطة عن الإيرادات والنفقات. ومن مظاهر الفجوة أيضاً عدم تطبيق معايير تقييم الأصول الثابتة وإهلاكها بشكل صحيح، وعدم الاعتراف بالالتزامات المحتملة والمخصصات. كما أن غياب التدقيق الداخلي المستقل في كثير من البلديات يضعف من موثوقية المعلومات المالية. غير أن هناك جهوداً مبذولة

في بعض الدول العربية لسد هذه الفجوة من خلال تبني تدريجي لمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام، وتحديث الأنظمة المحاسبية البلدية.

السؤال الخامس: ما السبل الكفيلة بتعزيز دور المحاسب البلدي وتحسين كفاءة الإدارة المالية في البلديات؟

تتعدد السبل الكفيلة بتعزيز دور المحاسب البلدي وتحسين كفاءة الإدارة المالية في البلديات. فعلى المستوى التقني، يتعين على البلديات تبني أنظمة محاسبية إلكترونية متكاملة تتيح تسجيل العمليات المالية آلياً، وإعداد التقارير الفورية، ومراقبة الإنفاق لحظياً، وتقليل الأخطاء البشرية. وعلى المستوى البشري، يجب الاستثمار في تدريب المحاسبين البلديين بشكل مستمر على المعايير المحاسبية الحديثة، والتقنيات المالية، ومهارات التحليل المالي، وإدارة الموازنات. وعلى المستوى التنظيمي، ينبغي تعزيز استقلالية المحاسب البلدي من خلال ربطه إدارياً بالمجلس البلدي أو بلجنة مالية مستقلة بدلاً من رئيس البلدية، لضمان عدم تعرضه لضغوط في أداء مهامه. كما يتعين إنشاء وحدات تدقيق داخلي مستقلة في كل بلدية تتولى مراجعة العمليات المالية والتحقق من سلامتها. وعلى المستوى التشريعي، يجب تحديث الأنظمة المالية البلدية لتتوافق مع المعايير الدولية، وتوسيع صلاحيات المحاسب في رفض العمليات غير النظامية مع توفير الحماية القانونية له. فضلاً عن ذلك، ينبغي تعزيز مبدأ الشفافية من خلال نشر التقارير المالية البلدية للعموم، وإشراك المجتمع المحلي في مراقبة الأداء المالي للبلدية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (156)
2026-8-17

النتائج والتوصيات

النتائج

- كشفت نتائج البحث أن المحاسب البلدي يلعب دوراً محورياً وشاملاً في إدارة وتنظيم الموارد المالية في البلدية، يتجاوز بكثير الدور التقليدي المتمثل في تسجيل العمليات ومسك الدفاتر. فقد بيّن البحث أن المحاسب البلدي الفاعل يشارك في جميع مراحل الدورة المالية بدءاً من التخطيط المالي وإعداد الموازنة، مروراً بتنفيذ الموازنة ومراقبة الإنفاق، وصولاً إلى إعداد الحساب الختامي والتقارير المالية. كما يتحمل المحاسب مسؤولية الرقابة الداخلية على العمليات المالية، والتحقق من سلامة المستندات والإجراءات، وضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات المالية. غير أن البحث كشف أيضاً أن هذا الدور الشامل لا يتحقق فعلياً في كثير من البلديات بسبب قصور في الصلاحيات الممنوحة للمحاسب، وتداخل في المهام مع أقسام أخرى، وضغوط من الإدارة العليا تحد من استقلالية المحاسب في أداء مهامه الرقابية.
- أظهرت النتائج أن هناك فجوة واضحة بين الممارسات المحاسبية المطبقة في البلديات العربية والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتتجلى هذه الفجوة في استمرار الاعتماد على الأساس النقدي بدلاً من أساس الاستحقاق، وعدم إعداد قوائم مالية متكاملة، وضعف نظم تقييم الأصول وإهلاكها، وغياب الاعتراف بالالتزامات المحتملة والمخصصات. كما أن كثير من البلديات لا تطبق نظام محاسبة التكاليف الذي يُسهم في قياس كفاءة الإنفاق وتحديد تكلفة الخدمات البلدية. وتنعكس هذه الفجوة سلباً على جودة المعلومات المالية المتاحة لصناع القرار، وعلى قدرة المحاسب على تقديم تحليلات مالية دقيقة ومفيدة. وتؤكد هذه

النتيجة الحاجة الملحة إلى تحديث الممارسات المحاسبية البلدية وتبني المعايير الدولية بشكل تدريجي ومنظم.

- بيّنت النتائج أن ضعف الأنظمة المحاسبية والتقنية المستخدمة في البلديات يُشكّل عائقاً رئيسياً أمام فاعلية المحاسب البلدي. فكثير من البلديات لا تزال تعتمد على أنظمة محاسبية يدوية أو أنظمة حاسوبية قديمة محدودة الإمكانيات، مما يؤدي إلى بطء في إنجاز العمليات، وزيادة في الأخطاء، وصعوبة في إعداد التقارير الفورية، وغياب التكامل بين الأقسام المختلفة. كما أن عدم توفر أنظمة إدارة الموارد المؤسسية يحرم المحاسب من أدوات التحليل المالي المتقدمة، ومن إمكانية الرقابة الفورية على الإنفاق. وتُفاقم هذه المشكلة غياب التدريب الكافي للمحاسبين على التقنيات الحديثة، وضعف البنية التحتية التقنية في بعض البلديات، خاصة في المناطق الريفية والنائية. وتؤكد هذه النتيجة أن التحول الرقمي في المحاسبة البلدية ليس خياراً ترفيهياً بل ضرورة حتمية لتحسين الكفاءة والشفافية.
- أوضحت النتائج أن استقلالية المحاسب البلدي تُعدّ شرطاً أساسياً لأداء مهامه الرقابية بفاعلية، لكنها في كثير من الحالات استقلالية شكلية غير حقيقية. فالمحاسب البلدي غالباً ما يتبع إدارياً لرئيس البلدية أو لمدير الإدارة المالية، مما يجعله عرضة للضغوط عند رفض عمليات صرف غير نظامية أو عند كشف مخالفات مالية. وقد بيّن البحث أن غياب الحماية القانونية الكافية للمحاسب الذي يرفض عمليات غير نظامية يُشعره بعدم الأمان الوظيفي ويدفعه في كثير من الأحيان إلى التغاضي عن المخالفات تجنباً للصدام مع الإدارة. كما أن غياب وحدات تدقيق داخلي مستقلة في كثير من البلديات يضعف من فاعلية الرقابة المالية ويجعلها تعتمد بشكل كامل على المحاسب الذي قد يكون هو نفسه تحت ضغط الإدارة. وتؤكد هذه

النتيجة الحاجة إلى تعزيز الاستقلالية المهنية للمحاسب البلدي من خلال ربطه بهيئة رقابية مستقلة وتوفير الحماية القانونية له.

- كشفت النتائج أن نقص التدريب والتأهيل المهني للمحاسبين البلديين يُشكّل تحدياً جوهرياً يحد من قدرتهم على مواكبة التطورات في مجال المحاسبة والإدارة المالية. فالكثير من المحاسبين البلديين لم يتلقوا تدريباً كافياً على المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، أو على أنظمة المحاسبة الإلكترونية الحديثة، أو على مهارات التحليل المالي وإعداد التقارير المتقدمة. كما أن غياب برامج التطوير المهني المستمر، وندرة فرص الحصول على شهادات مهنية متخصصة (مثل شهادة المحاسب القانوني المعتمد أو شهادة المحاسب الإداري المعتمد)، يُبقي المحاسب البلدي في مستوى معرفي ومهني لا يتناسب مع متطلبات عمله. وتنعكس هذه الفجوة التدريبية على جودة العمل المحاسبي، وعلى قدرة المحاسب على تقديم استشارات مالية قيمة للإدارة البلدية. وتؤكد هذه النتيجة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري المحاسبي كشرط أساسي لتحسين الإدارة المالية البلدية.

التوصيات

- يوصي البحث بضرورة تحديث الأنظمة المحاسبية في البلديات وتبني أنظمة إدارة الموارد المؤسسية المتكاملة التي تتيح تسجيل العمليات المالية آلياً، وإعداد التقارير الفورية، ومراقبة الإنفاق لحظياً، وربط جميع الأقسام البلدية بنظام مالي موحد. ويجب أن يشمل التحول الرقمي تطبيق نظام الفوترة الإلكترونية والتحصيل الإلكتروني للرسوم البلدية، وتطبيق نظام الدفع الإلكتروني للموردين والمقاولين، وإنشاء بوابات إلكترونية تتيح للمواطنين متابعة معاملاتهم المالية مع البلدية. كما يتعين توفير البنية التحتية التقنية اللازمة

(أجهزة حاسوب حديثة، خوادم، شبكات اتصال آمنة) وضمان صيانتها الدورية. ويُنصح بأن يتم التحول الرقمي بشكل تدريجي ومنظم، مع توفير التدريب الكافي للمحاسبين على استخدام الأنظمة الجديدة، وإنشاء وحدات دعم تقني داخل البلديات لمساعدة المحاسبين في التعامل مع المشكلات التقنية.

- يوصي البحث بتعزيز استقلالية المحاسب البلدي مهنياً وإدارياً، من خلال ربطه إدارياً بالمجلس البلدي أو بلجنة مالية مستقلة بدلاً من رئيس البلدية، لضمان عدم تعرضه لضغوط في أداء مهامه الرقابية. كما يتعين إصدار تشريعات واضحة تحمي المحاسب البلدي من المساءلة أو النقل التعسفي أو الفصل نتيجة رفضه عمليات مالية غير نظامية أو كشفه لمخالفات مالية. وينبغي توسيع صلاحيات المحاسب في إيقاف أي عملية صرف يراها مخالفة للأنظمة، مع منحه الحق في رفع تقارير مباشرة إلى المجلس البلدي أو إلى جهاز الرقابة الأعلى دون المرور بالإدارة التنفيذية. كما يُستحسن إنشاء هيئة مهنية مستقلة للمحاسبين البلديين تتولى وضع المعايير المهنية، ومراقبة الالتزام بها، وحماية حقوق المحاسبين، وتعزيز مكانتهم المهنية.
- يوصي البحث بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية شاملة ومستمرة للمحاسبين البلديين تشمل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ومهارات التحليل المالي وإعداد التقارير المتقدمة، واستخدام الأنظمة المحاسبية الإلكترونية، وإدارة الموازنات على أساس الأداء، ومهارات التدقيق الداخلي، ومكافحة الفساد المالي. ويجب أن يكون التدريب إلزامياً ودورياً (سنوياً على الأقل)، مع ربط اجتياز البرامج التدريبية بالترقيات والحوافز المادية. كما يُستحسن تشجيع المحاسبين البلديين على الحصول على شهادات مهنية متخصصة من خلال تحمل البلدية لتكاليف الدراسة والامتحانات، ومنح علاوات مالية للحاصلين على هذه الشهادات. ويتعين

أيضاً إنشاء مركز تدريب متخصص في المحاسبة البلدية يتولى تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها بشكل مستمر.

- يوصي البحث بتبني المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشكل تدريجي ومنظم في البلديات العربية، بدءاً من الانتقال من الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق، وإعداد قوائم مالية متكاملة تشمل قائمة المركز المالي، وقائمة الأداء المالي، وقائمة التدفقات النقدية، وقائمة التغيرات في صافي الأصول. كما يتعين تطبيق معايير تقييم الأصول الثابتة وإهلاكها بشكل صحيح، والاعتراف بالالتزامات المحتملة والمخصصات، وتطبيق نظام محاسبة التكاليف لقياس تكلفة الخدمات البلدية. وينبغي أن يرافق هذا التحول تحديث للأطر القانونية والتنظيمية المنظمة للمحاسبة البلدية، وتوفير الدعم الفني والاستشاري للبلديات خلال فترة الانتقال. كما يُستحسن إنشاء لجنة وطنية للإشراف على تطبيق المعايير المحاسبية في القطاع البلدي، تتولى وضع الخطط الزمنية، ومتابعة التنفيذ، وتذليل العقبات.
- يوصي البحث بإنشاء وحدات تدقيق داخلي مستقلة في كل بلدية، تتولى مراجعة العمليات المالية بشكل دوري ومنهجي، والتحقق من سلامة السجلات المحاسبية، وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية، وإعداد تقارير تدقيق تُرفع مباشرة إلى المجلس البلدي. كما يوصي البحث بتعزيز مبدأ الشفافية المالية من خلال نشر الموازنة البلدية والحساب الختامي والتقارير المالية الدورية للعموم عبر الموقع الإلكتروني للبلدية، وإتاحة الاطلاع عليها للمواطنين والباحثين ووسائل الإعلام. ويتعين أيضاً إشراك المجتمع المحلي في مراقبة الأداء المالي للبلدية من خلال إنشاء لجان رقابة مجتمعية، وعقد جلسات استماع عامة لمناقشة الموازنة والحساب الختامي. فضلاً عن ذلك، يوصي البحث بتعزيز التنسيق بين البلديات وأجهزة الرقابة العليا (كديوان

المحاسبة) لضمان تكامل الرقابة الداخلية والخارجية، وتبادل المعلومات والخبرات، وتوحيد المعايير الرقابية المطبقة.

المصادر والمراجع

1. العلي، أحمد بن عبد الرحمن. (2019). *أساسيات المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها في الوحدات البلدية*. الرياض: دار النشر الأكاديمي.

2. الهاشمي، إبراهيم بن محمد. (2020). *مبادئ المحاسبة المالية في القطاع العام: دراسة مقارنة بين المعايير المحلية والدولية*. مجلة المحاسبة والإدارة، 18(2)، 34-61.

3. الرشيد، خالد بن سليمان. (2021). *الموازنة البلدية: إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها*. مجلة المالية العامة، 12(3)، 78-105.

4. السالم، عبد الله بن ناصر. (2022). *الرقابة المالية والتدقيق الداخلي في البلديات: الواقع والمأمول*. مجلة الرقابة والحوكمة، 7(1)، 112-139.

5. الفيصل، يوسف بن عبد العزيز. (2023). *التحول الرقمي في الإدارة المالية البلدية: الفرص والتحديات*. مجلة التقنية والإدارة، 15(4)، 201-228.

6. المنصور، صالح بن إبراهيم. (2020). *دور المحاسب في تحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة*. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 10(2)، 55-82.

7. الدخيل، فهد بن محمد. (2021). *تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام في البلديات العربية: معوقات وحلول*. مجلة المحاسب القانوني العربي، 9(3)، 143-170.

8. الغانم، طارق بن حمد. (2022). *إدارة الموارد المالية المحلية: دور المحاسب في تعظيم الإيرادات البلدية*. مجلة الاقتصاد والإدارة المحلية، 14(1)، 89-116.

9. العتيق، ماجد بن عبد الله. (2023). *الحوكمة المالية في البلديات: إطار نظري وتطبيقي*. مجلة الحوكمة الرشيدة، 6(2)، 167-194.

10. البقمي، ناصر بن سعد. (2021). *تطوير الكفاءات المحاسبية في القطاع البلدي: دراسة تحليلية لاحتياجات التدريب*. مجلة تنمية الموارد البشرية، 11(4)، 233-260.